

主席獻辭

「我們依然堅定承諾，繼續拓展業務，提供優越的客戶服務，帶給顧客非凡的購物體驗，保持我們於亞洲地區化粧品零售行業的領導地位。」

郭少明博士，銀紫荊星章[◊]，太平紳士
主席及行政總裁

本人宣佈，在經濟增長放緩、人民幣轉弱以及顧客喜好轉變的市場環境下，莎莎國際控股有限公司在截至2017年3月31日止財政年度（「本財政年度」）的表現比去年轉弱。

在線上線下競爭日趨激烈及內地旅客消費持續放緩的情況下，營業額輕微下跌0.6%至77億4,620萬港元，溢利則減少14.8%至3億2,670萬港元。透過整合零售網絡，我們跨地區的銷售據點由291個減至288個。雖然市場環境依然挑戰重重，而海外及網上業務表現均遜預期，但在本財政年度的下半年已見回穩跡象。

集團致力為股東賺取持續及穩定的回報。董事會建議派發末期股息每股8.0港仙。連同已派付的中期股息每股5.0港仙及特別股息每股4.0港仙，本財政年度派發的年度股息總額為每股17.0港仙。倘若獲得股東通過，末期股息將以現金方式支付並提供以股代息選擇。

◊ 自2017年6月30日起





市場環境 — 挑戰依然

在我們香港和澳門的核心市場，自2003年中國內地首次推出個人遊計劃開始，零售銷售受到莫大裨益。然而，這依賴亦令我們置身於零售市場的潛在危機之中。

2015年推出的「一周一行」政策限制了深圳居民來香港的次數，導致即日往返的旅客數量出現同比下降並持續下跌。除了中國內地訪港旅客人次放緩，一、二線城市與偏遠城市、過夜與即日往返的旅客比例及其消費習慣均出現結構性調整。港元強勢持續削弱吸引旅客來港消費的競爭力，亦同時刺激本地居民出境旅遊消費。

然而，中國內地訪港旅客人數下跌的情況已有所緩和，並在本財政年度第四季開始回升，反映「一周一行」政策對即日往返旅客人數下跌的影響開始淡化。

於本財政年度，香港藥品及化粧品銷售增長2.2%，而零售市場的整體銷售則下跌5.2%。同期，澳門的化粧品及衛生用品銷售穩健上升8.6%，而當地零售市場的整體銷售則輕微下跌0.5%，顯示化粧品行業仍然有較好表現。

中央政府已經把澳門旅遊業列為刺激經濟的重點，澳門的旅遊設施正快速擴展，以吸引及容納旅客，令我們對澳門零售業的增長感到樂觀。

整體而言，我們於香港及澳門的銷售及盈利減弱但已見回穩跡象。透過對業務營運模式作策略性調整，以更準確地回應顧客及市場的需要，並憑藉我們的市場觸覺調整產品組合，更迅速地迎合顧客喜好的轉變，因此集團在香港和澳門的整體銷售大致相若。

我們還實施了更加謹慎的開店策略及重整現有店舖網絡，從而提高銷售和成本效益。其他策略包括集中及簡化工作流程，以改善營運及成本效益，提升店舖生產力。另外亦重新調整產品策略，以加強靈活度、效率及效益為重點，冀藉此捉緊正在增長的需求，令集團銷售回復快速及穩健的增長。

為增強產品組合的競爭力，我們剔除表現較弱的產品以騰出空間予較高效的新品，同時重點加快新品推出時間、改善產品陳列、種類及定價。

香港及澳門以外市場

除了應對香港零售環境的挑戰外，集團亦在非香港市場的營運方向上作出策略性調整。我們重點加強電子商貿的發展，採取了決定性措施整合香港及內地的線上線下(O2O)業務，為顧客提供最佳的O2O購物體驗，並在內地旅客離港回國後繼續為他們提供服務。

我們亦進一步審慎分析在非香港市場業務的盈利能力及效益，包括改善產品組合，緊隨當地的最新市場動向；在新加坡及台灣進行店舖網絡整合，以提升店舖盈利貢獻；在馬來西亞則持續擴展店舖網絡，利用我們當地市場的領導地位為集團帶來更大盈利。

在中國內地方面，我們繼續建立管理團隊，並調整發展策略以適應此重要及不斷變化的市場。我們已開始於實體店內加設網上銷售，促進顧客在店內進行網上購物，藉此加強實體店的產品組合，向顧客提供最佳的購物體驗。

新的精品店舖模式在內地取得成功，並將會繼續成為集團於內地市場的主要經營模式。此模式具有重要的戰略意義，因為網購的興起雖然令具合理租金的舖面供應增加，但店舖仍然需要提升營業額才能達至成本效益。

終端高空區域防禦系統(「薩德」)事件對集團的韓國產品銷售帶來負面影響，我們已調整內地市場的產品組合和市場推廣重心，包括推銷非韓國產品如台灣及日本產品。

在馬來西亞方面，我們拓寬了客戶基礎，把馬拉人設定為目標客戶，並擴展店舖網絡。同時，我們為緊隨最新市場動向改善了產品組合，並初步開始投放資源於線上推廣，以提升購物體驗、建立品牌知名度及提高市場佔有率。

在新加坡方面，我們正繼續重整管理團隊及當地業務，整合店舖網絡。在馬來西亞團隊接手後的協同效應開始呈現，銷售下跌情況緩和，而店舖和辦公室支出均有所下跌。為緊隨最新市場動向，我們亦改善了產品組合，並加強線上曝光率。然而，由於產品組合的改變令毛利率顯著下跌，因此店舖的盈利貢獻減少。

至於台灣地區方面，管理層於11月經重組後，已著手改善產品組合並重整營運。雖然營運上仍有多方面需要改善，但情況已見穩定。

在電子商貿業務方面，本年度的表現明顯較弱，是由於集團決心提升香港物流功能及於內地自由貿易區成立新倉庫。雖然這兩個計劃對於改善產品配送達標率及降低成本有著重要的戰略意義，但由於營運初期執行不善，反而增加成本及減低客戶服務效率。另外，推廣活動過於著重減價促銷，令利潤過低。這些因素都對本年度盈利能力有重大影響。





物流功能方面，香港及內地自由貿易區倉庫現已得到更佳的管理，情況開始好轉。然而，要達到提升競爭力、降低成本及改善客戶服務，仍有一段距離。當成功達到上述的目標，我們將能夠增強營運及成本效益、提升配送達標率，從而改善顧客購物體驗。自物流功能改善及新定價策略於2017年3月實施後，虧損開始收窄，相信我們已過渡最艱難的時間。

整體而言，我們正在發展專業知識和能力，以更深入及廣泛地吸納和保留客戶。這將有助我們改善客戶體驗中的一些重要範疇，例如配送時間，目前我們於此方面的表現遠遜市場；同時亦能讓我們透過理解消費者行為、需求及習慣，從而帶動銷售。我們致力投放更多資源以改善購物體驗、產品組合及市場推廣效益。

未來發展

我們認為，儘管2017/18財政年度香港和澳門市場仍充滿挑戰，市場及集團的前景正逐步穩定並有明顯改善的跡象。我們有信心，香港將繼續享有鄰近經濟實力雄厚的華南地區所帶來的優勢。展望未來，集團致力進一步提升競爭力及業務表現。

就產品策略而言，我們將精簡產品組合，剔除表現較弱的產品，從而更有效地管理庫存、減少庫存成本，並把較佳的貨架陳列位置讓予更新和更高銷售效益的產品。另外亦會改善採購程序，務求第一時間引進流行的新產品，特別是快速流轉的新時尚產品，以實現更快的流轉速度。

鑒於亞洲化粧品的興起，為滿足迅速轉變的顧客喜好，我們正從所有產品供應途徑增加來自韓國的產品組合，當中涵蓋獨家及非獨家品牌。我們將與供應商及亞洲美容品牌進一步建立更緊密的合作關係，同時繼續加強自家品牌的地位及市場推廣，為集團的利潤作出貢獻。其中在2017年5月集團正式推出了全新自家品牌Eleanor，並將繼續豐富我們的產品組合。

整體而言，我們將專注重零售網絡、提高店舖生產力及降低包括租金成本在內的整體營運成本。在精簡產品組合的過程中，我們將剔除低效的貨品，這能讓我們在現時的營運環境中經營面積較小但利潤較高的店舖，而業務集中經營化將減少我們在店舖方面的成本。在擴充店舖網絡時，我們會更著重可帶來持續增長的地區，如鄰近內地邊境的新界區。同時，我們正重整過去十年因快速增長而集中於銅鑼灣、尖沙咀及旺角等旅遊區的「莎莎」店舖。透過以上措施，我們可精簡成本結構及提高店舖生產力。

我們亦致力通過市場分類推動銷售增長。新店舖模式(例如Sa Sa Boutique)將滿足不同類別的顧客群，並能同時增加市場份額，尤其是本地顧客。就O2O及跨境電子商貿而言，我們將投入更多資源在數碼市場推廣及整合線上線下顧客關係管理上，以提升顧客購物體驗。此舉能讓我們與客戶保持更緊密的聯繫，即使他們不經常到香港，我們仍可向他們提供服務。同時，吸納新客戶並維繫現有客戶亦能推動銷售增長，我們亦會透過建立新及更緊密的合作夥伴關係進一步鞏固銷售渠道。

優質服務一直是莎莎首要的核心價值，過去一直為我們建立及贏得本地及海外顧客的信任，亦奠定莎莎在顧客心目中的市場首選品牌地位。為應對市場環境的快速改變，我們的服務、培訓及獎勵計劃均不斷演變，以提供更多創新產品及加強數碼互動，務求與顧客的喜好轉變同步，提升產品的吸引力及顧客購物體驗。

我們深信為顧客提供優質的購物體驗非常重要，當中包含了線上線下的協調和卓越的售後服務，例如訂單配送。因此我們正努力整合線上線下客戶資料庫，以及改善物流支援。線上工作包括更精準的數碼市場推廣和社交媒體互動；線下工作則透過更吸引的產品擺放及店舖陳列以提升購物體驗。

實現願景

我們將對日後各種市場挑戰作出靈活及果斷的回應，並根據審慎及具前瞻性的策略進行擴展。雖然我們對業務的短期前景抱相對審慎態度，但對香港零售店舖，甚至線上線下業務，以至整個地區的長期持續發展抱有信心。此外，中國內地中產階層迅速增長，收入水平穩步上升，其消費將持續增加。隨著廣深港高鐵和港珠澳大橋的建設，兩地交通更趨完善，香港將進一步融入中國。

如上文所述，我們將全力以赴，改善店舖營運及成本結構，完善產品策略及營運，以應對激烈競爭及零售市場整體疲弱等挑戰。我們在新財政年度正搬遷倉庫，作為我們於香港和澳門邁向更高效能和營運規模的部分投資。新倉庫設施將整合現有多項倉庫作業為一，並提供自動化操作以提高效率。預期此項目將涉及約7,700萬港元的資本支出和約4,000萬港元的一次性搬遷費用。

透過整合現時的四個倉庫為一及進一步提升自動化水平，新倉庫將可節省超過10%的空間和人力資源，同時提高操作效率，實現更快捷的進出貨運作，縮短產品運送至香港及澳門店舖的時間。





在2017/18財政年度下半年，我們將推出新的流動應用程式，並陸續推出新的支援服務，以提升與顧客的互動及整體購物體驗。我們有信心通過線上線下業務的不斷整合，將可為顧客提供更優質的服務及購物體驗、擴闊我們的顧客層、加強顧客忠誠度，以及推動銷售。

藉著我們在香港核心市場的穩固基礎及經驗，集團致力改善海外市場的營運，包括就各市場的當地情況調整發展策略，提升各市場的貢獻比例。

最後，我們對集團作為一家對社會負責的企業而感到自豪。在擴充及增長的同時，我們將加快推行有關計劃，實踐我們「取諸社會，用諸社會」的信念，而這個信念亦是業務可持續成功的關鍵。

結語

本人謹藉此機會，衷心感謝一直為集團的表現及長遠可持續發展作出貢獻的所有人。無論在未來遇到任何挑戰，本人堅信，憑藉集團穩健的財政基礎、靈活應變和對抗逆境的能力、強效的企業管治和發展策略，集團定可迎刃而解。多年來無論在任何經濟環境下，集團均表現出其耐力及保持成功。我們依然堅定承諾，繼續拓展業務，提供優越的客戶服務，帶給顧客非凡的購物體驗，保持我們於亞洲地區化粧品零售行業的領導地位。

郭少明
主席及行政總裁
香港，2017年6月15日

SUISSE PROGRAMME



